Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Технологии командообразования

38.03.03 «Управление персоналом»
(направленность (профиль): «Управление персоналом организации»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 13-05-2025 12:29:28 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование понимания основных принципов создания команд и необходимых условий успешной командной работы;
– формирование умений решения задач в профессиональной области.

Задачами учебной дисциплины являются:

– изучение теоретических основ формирования групп, групповой динамики;
– формирование представления об умениях конструктивного межличностного взаимодействия в команде;
– ознакомление с основами управления динамикой, мотивацией и сплоченностью групп для эффективного использования стратегии сотрудничества;
– овладение навыками диагностирования проблем группы и управления основными условиями ее продуктивности;
– развитие навыков эффективного принятия решений в команде и управления командной креативностью;
– овладение навыками разработки элементов организационного обеспечения мероприятий, направленных на развитие персонала.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Организационная психология;
– Деловые коммуникации;
– Оценка и развитие персонала;
– Менеджмент;
– Организационное поведение;
– Управление персоналом организации;
– Управление рисками.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Современные технологии управления персоналом;
– Кадровые технологии на современном этапе;
– Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Профессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ПК	Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ПК	Планируемые результаты обучения
	ПК-3: Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий, направленных на развитие персонала	ПК-3.2 Разрабатывает элементы организационного обеспечения мероприятий, направленных на развитие персонала	– знать: основы организационного обеспечения развития персонала. – уметь: применять теоретические положения в практике организации развития компетенций персонала в процессе командной работы.

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Командная работа и лидерство	УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	– знать: стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; факторы, влияющие на эффективность командной работы; роли участников команды. – уметь: оценивать эффективность сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде.
		УК-3.2 Различает особенности поведения разных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности и устанавливает разные виды коммуникации	– знать: особенности групповой динамики. – уметь: учитывать особенности поведения разных групп людей в своей

		(учебную, деловую, неформальную и др.)	деятельности.
		УК-3.3 Понимает результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата команды	– знать: различные виды коммуникации; особенности формирования коммуникаций в команде. – уметь: конструктивно взаимодействовать с членами команды.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***8 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*зачет*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***108***	*108*
	зачетных единиц	***3***	*3*
Лекции, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***87***	*87*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***9***	*9*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Теоретические основы командообразования (Основные теоретические концепции и закономерности в области командообразования, подходы к командообразованию. Понятие команды. Предпосылки формирования команд. Методология командообразования. Типы команд. Потенциальные выгоды и издержки командной работы Роли в команде и их классификация. Особенности проектной команды и её отличия от рабочей группы);

Раздел 2 Лидерство и власть (Понятие лидера и лидерства. Главные признаки, типология и стили лидерства. Различия в действиях лидеров и менеджеров. Компетенции лидера при командообразовании с учётом особенностей новой парадигмы управления персоналом. Лидеры команды и командное лидерство.

Природа власти. Виды власти и их характеристика. Взаимодействия основных форм власти. Особенности власти при командообразовании);

Раздел 3 Жизненный цикл команды (Концепция жизненного цикла команды. Особенности групповой динамики. Основные условия эффективной командной работы. Групповые эффекты. Роль лидера на каждом этапе развития команды. Диагностика жизнеспособности команды. Оценка эффективности команды и вклада каждого участника. Конфликты в команде и управление ими. Организационное обеспечение мероприятий, направленных на развитие персонала).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лекций**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Теоретические основы командообразования	2	
Раздел 2.	Лидерство и власть	2	
Раздел 3.	Жизненный цикл команды	2	
Итого:		**6**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы практических занятий (семинаров)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Распределение по командам. Диагностика восприятия членов команды. Построение команды на основе базовых признаков реальной команды и с учетом особенностей командообразования в	2	

	современной России (тренинг), обсуждение результата		
Раздел 2.	Разработка матриц компетенций лидера команды для различных сфер деятельности с учётом особенностей новой парадигмы управления персоналом	2	
Раздел 3.	Упражнения на мобилизацию энергии команды. Анализ групповой динамики команды. Управление конфликтами в команде. Критика командной работы. Оценка эффективности команды и вклада каждого участника. Подготовка проекта переговоров. Разработка инструментов для организации качественного развития членов команды	2	
Итого:		**6**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	**Виды самостоятельной работы**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала;	29	

	2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.		
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	29	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	29	
Контроль	*Подготовка к зачёту*	9	
Итого:		**96**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	УК-3	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе; 5. Оценка участия в работе на лекционном занятии; 6. Тестовые задания
Раздел 2.	УК-3	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе; 5. Оценка участия в работе на

		лекционном занятии; 6. Тестовые задания
Раздел 3.	ПК-3; УК-3	1. Вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; 2. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Отчет о практической работе; 5. Оценка участия в работе на лекционном занятии; 6. Тестовые задания
Зачет.	ПК-3; УК-3	1. Вопросы к зачету; 2. Задачи к зачету

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 20 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для собеседования при защите отчета о практической работе; вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; отчет о практической работе; оценка участия в работе на лекционном занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 10÷12 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

12.2.3 Рекомендации по оцениванию участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Формирование у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию проявляется в обязательном его присутствии на лекционном занятии.

На лекционных занятиях происходит формирование информационной компетентности обучающихся, в том числе способности фиксировать информацию с помощью конспектирования учебного материала. Преподаватель на лекционных занятиях акцентирует внимание обучающихся на том, как необходимо оформлять конспект лекций в тетради. По окончании лекционных занятий преподаватель осуществляет проверку тетрадей обучающихся и оценивает их.

Критерии оценки участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов за одно лекционное занятие

Наличие у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию, выраженное в посещении лекций	0,5
Умение конспектировать учебный материал в тетради, в том числе: - материал изложен последовательно, четко и аккуратно - в конспекте имеются изученные темы, основные термины, схемы	0,5
Всего	1

Если по результатам оценки участия обучающийся в лекционных занятиях в среднем за семестр обучающийся набрал не менее 0,5 баллов, то ему выставляется оценка «зачтено», менее 0,5 баллов – «не зачтено».

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.5 Рекомендации по оцениванию отчета о практической работе

Оформление отчета о проделанной практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки отчета о практической работе:

– правильность выполнения работы (учитывается полнота отчета о практической работе, наличие всех необходимых данных, наличие выводов, наличие ошибок и неточностей);

– аккуратность оформления отчета о практической работе.

Критерии оценки отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Отчет о практической работе содержит все необходимые данные и выводы.	2,5
Отчет о практической работе не содержит ошибок и неточностей.	1,25
Отчет о практической работе оформлен аккуратно.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.6 Рекомендации по оцениванию ответов на вопросы в процессе собеседования при защите отчета о практической работе

Подготовку к защите отчета о практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы. Вопросы для подготовки к защите отчета о практической работе представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Критерии оценки устных ответов на вопросы при защите отчета о практической работе:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– сопровождение ответа примерами (учитывается умение грамотно и с пользой применять фактический материал для подкрепления теоретического при устном ответе);

– рациональность использования времени, отведенного на ответ (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Критерии оценки устных ответов обучающихся на вопросы при защите отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Излагает материал последовательно и правильно; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания.	2,5
Обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе и самостоятельно составленные.	1,25
Рационально использует время, отведенное на ответ; устный ответ не затянут во времени.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: зачет.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к зачету; задачи к зачету.

13.2 Оценивание обучающегося на зачете

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по учебной дисциплине.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Юрайт, 2024. — 291 с. — ISBN 978-5-534-14723-0. – URL: https://urait.ru/bcode/544419 (дата обращения: 09.05.2025);

2 Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. – URL: https://urait.ru/bcode/535903 (дата обращения: 09.05.2025);

3 Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 397 с. — ISBN 978-5-534-17456-4. – URL: https://urait.ru/bcode/536169 (дата обращения: 09.05.2025);

4 Спивак, В. А. Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Юрайт, 2024. — 361 с. — ISBN 978-5-534-00898-2. – URL: https://urait.ru/bcode/536470 (дата обращения: 09.05.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:
- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий), оснащенную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором; компьютерной техникой;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Составитель(и):

доцент Колпакова Наталья Павловна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

начальник службы по персоналу ООО «Кузнецкая инвестиционно-строительная компания»  Л. В. Пермякова

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 Разработка плана взаимодействия (коммуникаций), в котором описаны информационные потребности заинтересованных лиц, периодичность и способ предоставления информации:

а) коммуникационное планирование
б) организационное планирование
в) планирование предметной области проекта
г) планирование рисков проекта

2 Подробное изложение товарной идеи значимыми для потребителя понятиями:

а) разработка товара
б) разработка замысла
в) разработка стратегии маркетинга
г) отбор идей

3 Метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации и отбора лучшего решения. Количество идей может превалировать над их качеством.

а) Карточки Кроуфорда
б) имитационное моделирование
в) метод Дельфи
г) мозговой штурм

4 Если конфликт способствует выявлению проблем, снятию синдрома покорности у подчиненных, дает возможность самореализации отдельной личности, то - это:

а) Созидательный (функциональный) конфликт
б) Разрушительный (дисфункциональный) конфликт

5 К стимулированию (вызову) конфликта не относится:

а) «Я - высказывание»
б) Вынесение проблемного вопроса на совещание
в) Предоставление возможности развиться конфликту на собрании
г) Приглашение внешнего консультанта с целью проведения тренинга на любую тему, с постановкой основной задачи - разрешение или прояснение конфликта

6 Для разрешения конфликта не является необходимым:

а) Приказ (распоряжение) вышестоящего руководителя

б) Потребность участников в его разрешении

в) Достаточное количество ресурсов и средств

г) Достаточная зрелость конфликта

7 Какой из стилей регулирования конфликтов, согласно модели (сетке) Томаса Килменна, способствует наиболее полному преодолению конфликта?

а) Сотрудничество

б) Конфронтация (разрешение силой)

в) Уклонение

г) Приспособление

д) Компромисс

е) Конкуренция

8 Может ли организация быть бесконфликтной?

а) Нет

б) Да

9 В конце делового совещания руководитель должен:

а) четко сформулировать решения, принятые в ходе коллективного обсуждения

б) назвать ответственных исполнителей

в) выделить основные моменты рассматриваемого вопроса

10 Постоянно действующее совещание:

а) может не иметь регламентированной повестки дня, зачастую проводится без председателя и сводится к обмену мнениями по какому-либо вопросу

б) регулярно собирается для решения оперативных вопросов по плану в определенные дни

в) требует разработки повестки дня с регламентацией времени на выступления и обсуждение рассматриваемой проблемы

11 Основными вопросами, которые необходимо решить в процессе подготовки деловой беседы являются:

а) самоанализ поведения участников

б) устное или письменное приглашение заинтересованных лиц на встречу

в) определение темы деловой беседы, основных задач и целей

12 Групповые нормы и ценности возникают в результате …

а) подражания

б) заражения

в) внушения

г) убеждения

13 Осознанное внешнее согласие с группой при внутреннем расхождении с ее позицией определяется понятием …

а) конформность
б) заражение
в) мода
г) убеждение

14 Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия

а) убеждение
б) принуждение
в) заражение
г) просьба

15 Деловое общение — это вид общения …

а) направленный на достижение предметной договоренности или определенной цели
б) между коллегами по работе
в) который люди используют в семейных отношениях

16 Основная цель инновационной политики:

а) создание организационных условий, обеспечивающих саморазвитие компании и рост конкурентоспособности продукции
б) усиление трансфера новых знаний в сферу предпринимательства
в) определение механизмов поддержки приоритетных инновационных проектов

17 Предопределяющим фактором возникновения рисков при управлении инновациями является:

а) ускоренный технологический прогресс, характерный для современности
б) неопределенность течения инновационных процессов
в) альтернативность при принятии инновационных решений

18 Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям – …

а) гибкость и жесткость
б) важность и гибкость
в) важность и срочность
г) срочность и регулярность

19 Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются …

а) расхитителями собственности
б) рубрикаторами потерь
в) поглотителями времени

г) похитителями качества

20 Каждой паре «стратегия-конечный результат» соответствует некоторая внешняя оценка в виде выигрыша при принятии решений в условиях…:

а) неопределенности

б) кризиса

в) чрезвычайной ситуации

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1 Теоретические основы командообразования

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Назовите современные особенности формирования команды.

2 Какие закономерности формирования команд вам известны?

3 Назовите и охарактеризуйте подходы к командообразованию.

4 Перечислите базовые признаки реальной команды.

5 Какие роли должны быть в современной команде?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:..;

2 Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, носит название:…;

3 Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется: …;

4 Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется: …

5 В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю. реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования и это : …;

6 В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю. реализация данной роли предполагает разработку мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития). Деятельность по организационному проектированию: инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов. Распределение работ и функций и это: …;

7 В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю. реализация данной роли предполагает Определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены. Формулирование и разработка стратегии. Определение стратегических партнеров, установление связей и это: …;

8 В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю. реализация данной роли предполагает: направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми; отбор, расстановку, оценку сотрудников; передачу собственного опыта; обучение своими силами; мотивацию; обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач, и это: … ;

9 Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется: …;

10 К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

а) ролевое самоопределение;

б) ролевая идентификация;

в) создание роли;

г) принятие роли.

11 Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

а) виртуальная команда;

б) команда специалистов;

в) команда перемен.

12 Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

а) в конце 19 века;

б) во второй половине 20 века;

в) в начале 20 века.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Упражнение 1. Распределение по командам

Этапы работы:

1) опираясь на ранее изученный материал, личный опыт работы в командах при выполнении проектов, заполните таблицу 1.

2) Укажите факторы, которые могут оказать влияние на выбор подхода и метода распределения по командам.

3) Учитывая плюсы и минусы подходов и методов распределения, разделитесь по командам.

Таблица 1 – Подходы и методы распределения по командам

Название подхода/метода	Достоинства	Недостатки
Подходы		
1 целеполагающий		
2 ролевой		
3 межличностный		
4 проблемно-ориентированный		
Методы		
1 жеребьёвка		
2 по интересам/симпатиям		
3 по приказу		
4 компетентность в вопросе		
5 согласно ролевой модели		
6 комбинированный (4+5)		

Упражнение 2. Оценка уровня доверия в команде

Этапы работы:

1) вся команда встает в два ряда друг напротив друга, на расстоянии руки или чуть больше, образуя своеобразный коридор. Доброволец идет по этому коридору и в какой-то момент начинает падать назад. Остальные участники каждое мгновение должны быть готовы поймать его;

2) каждый решает для себя, пойдет ли он с открытыми глазами или закроет их;

3) пройти между двух рядов должен каждый участнику команды.

4) По результатам упражнения письменно ответить на вопросы:

12 Легко ли мне было заставить себя начать падать?

13 Боялся ли я, что окажусь слишком тяжелым?

14 Боялся ли я, что группа будет невнимательной?

15 Как я чувствовал себя в момент падения?

16 Какое чувство я испытал, когда меня поймали?

17 Были ли в ходе выполнения упражнения неожиданности?

18 Возникла ли в группе атмосфера игры?

5) Коллегиально в каждой команде сделать вывод: каков оказался уровень доверия в команде?

6) В завершение упражнения команды рассказывают выводы, к которым они пришли.

Упражнение 3. Диагностика командных ролей

Этапы работы:

1) пройти опросник самопознания Кейрси по ссылке https://psytests.org/temperament/keirsey-run.html

Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два продолжения (ответа).

Все ответы равноценны, правильных или неправильных среди них нет.

Постановка задачи:

– прочесть каждое из утверждений вместе с двумя его возможными продолжениями;

– выбрать то продолжение, которое вам свойственно в большинстве жизненных ситуаций.

– отвечать нужно откровенно, подолгу не задумываясь над ответами.

Расшифровка теста даст информацию об особенностях темперамента и характера, которые проявляются во взаимодействии с другими людьми как типичные свойства человека. Понимая вклад каждого психотипа в командную работу, можно прогнозировать сильные и слабые стороны существующей проектной команды, а также потенциальные конфликты и противоречия.

Кейрси выделил четыре психотипа (NT, NF, SP, SJ):

1. NT-СТРАТЕГИ

Склонны к стратегическому анализу, объективны и критичны. Способны вести за собой и ставить цели. Имеют способности к инновационному проектированию и дорожной карте. Автономны. Улучшают и совершенствуют то, что есть. Требовательны и прямолинейны в отношениях с другими людьми. Стиль управления: визионерство, разработка стратегий и концепций.

2 SP-ТАКТИКИ

Предпочитают независимость, спонтанность, свободу. Импульсивны, выразительны, гибки. Эффективны в кризисных ситуациях. Обладают большим запасом жизненных сил. Адаптивны, действуют ради действия. Могут потерять интерес в стабильных условиях. Стиль управления: разрешение конфликтов, управление динамикой ситуации.

3. NF-ДИПЛОМАТЫ

Заинтересованы в поиске себя, гармонии и мира. Дружелюбны, терпимы, ценят отношения. Умеют находить компромисс и сглаживать любую ситуацию. Обладают развитым воображением, образной метафорической речью, склонностью к интерпретации. Стиль управления: регулирование силовых отношений, убеждение, гармонизация.

4. SJ-ЛОГИСТИКИ

Предпочитают традиции, стабильность. Ответственны, реалистичны. Руководствуются нормами и правилами, принимают жизнь такой, как она есть. Стиль управления: ориентир на стабильность, уверенность в завтрашнем дне, соблюдают субординации и порядок.

2) По результатам диагностики провести распределение членов своей команды:

– определить ведущую роль каждого члена команды и его слабое место;

– сравнить роль, рекомендованную тестом, и роль, которую исполняет студент в реальной командной работе, по оценке членов команды;

– учесть пожелания членов команды к исполнению ролей студентом: исполнение каких ролей ожидают от него другие члены команды;

– дать оценку членами команды полноты ролей, исполняемых в команде: какие роли в команде не исполняются или исполняются слабее всего.

3) По результатам проведенной диагностики сделать выводы о работе команды и распределении в ней ролей.

Упражнение 4. Построение команды на основе базовых признаков реальной команды и с учетом особенностей командообразования в современной России (тренинг)

Содержание тренинга.

Группа делится на команды по четыре-шесть человек так, чтобы во всех командах было приблизительно одинаковое количество математиков и гуманитариев. Предположим, что первые склонны к математическому, логическому мышлению, вторые же пытаются решать проблемы творческим, нестандартным способом.

Участникам предлагается ряд чисел: 8 2 9 0 1 5 7 3 4 6 3. Команды берут бумагу и карандаш/ручку. Они должны ответить на вопрос: по какому критерию был выстроен этот цифровой ряд? Примечание: это не чей-либо телефонный номер и не код кредитной карты.

Время на выполнение тренинга 20 мин. (ориентировочно).

По результатам тренинга (найден правильный ответ) письменно ответить на вопросы:

1. Оказалось ли решение проблемы сложным?
2. Как команда справлялась с трудностями?
3. Когда наступил поворотный момент, после которого все стало получаться?
4. Были ли спокойно обдуманы все предложения?
5. Взял ли кто-нибудь на себя руководящую роль?
6. Удалось ли следовать базовым принципам создания команды?
7. Какие особенности командообразования в современной России вы учли в ходе тренинга?

В завершение тренинга команды презентуют результат и ход мышления своей команды.

4 Собеседование при защите отчета о практической работе

Перечень примерных вопросов для собеседования

1 Какой подход Вы избрали для распределения по командам? Почему?

2 Какой метод Вы применили для распределения по командам?

3 Какие факторы оказывали влияние на уровень доверия в команде при выполнении упражнения 2?

4 Каким образом Вы оценивали уровень компетенций членов команды?

5 Какие навыки Вам удалось получить/развить, участвуя в тренинге?

Раздел 2 Лидерство и власть

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Назовите особенности лидерства в связи с изменение парадигмы управления персоналом.

2 Назовите основные стили лидерства. Какие из них являются наиболее актуальными на современном этапе?

3 Какими компетенциями должен обладать лидер современной команды?

4 В чём проявляется власть?

5 В чем состоит особенность власти в современном командном менеджменте?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это: …;

2 Качество лидера в теории У. Бенниса, которое можно охарактеризовать следующим образом: «Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое», называется … ;

3 Способность оказывать влияние на поведение других людей – это: … ;

4 Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является … ;

5 *В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают лидерство … :*

6 *Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов? …;*

7. В чьей теории утверждается, что поведение лидера определяется тремя факторами: отношениями между лидером и подчиненными; структурой задач и должностными полномочиями? … ;

8. К поведенческим теориям лидерства относится теория … ;

9. Процесс побуждения себя и других к действиям по достижению целей команды – это … ;

10 Укажите идеи, которые относятся к игровой модели власти в бихевиористическом подходе:

а) стратегия поведения каждого участника борьбы за власть зависит от его индивидуальных особенностей. Таким образом, власть можно рассматривать как выигрыш, так и проигрыш в политической игре;

б) пространство политики рационализируется за счет наличия договорных и обменных отношений;

в) пространство политики как «рынок» власти производит преобразования собственности во власть;

г) пространство политики — это пространство распределения и перераспределения власти.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Упражнение 1. Разработка матрицы компетенций лидера команды

Для достижения максимальной объективности, точности и валидности результатов при создании модели компетенций руководителей лучше всего использовать разные методы сбора информации: фокус группы, интервью с членами команды, интервью с руководителями различных проектов.

Этапы работы:

1) подробно опишите каждую функцию, которую выполняет руководитель проекта. Если прописаны основные бизнес-процессы по проекту, это упростит вашу задачу. Например: *Бизнес-анализ−>Сбор требований−>Проведение интервью с заказчиками проекта−>Управление проектом−>Управление командой−>Работа с заказчиками проекта−>Постановка задач членам команды.*

2) В зависимости от выполняемых функций сформулируйте список необходимых компетенций. Для выполнения разных функций могут

требоваться одни и те же компетенции, поэтому компетенции в списке могут повторяться. Изначально может получиться длинный список компетенций для выбранной должности. Опираясь на частоту упоминаний, составьте их рейтинг. Затем разделите компетенции на группы − корпоративные, личной эффективности, профессионально-технические и управленческие.

3) Опираясь на рейтинг, сократите список до 6-10 компетенций, чтобы акцентировать внимание на самых важных. Именно они будут включены в модель компетенций.

4) Когда будет готов итоговый список компетенций для должности, составьте шкалу их оценки. Выделите 4-5 уровней. Для этого можно использовать пятибалльную, десятибалльную или процентную шкалу оценки. Например:

0 − компетенция не развита (навык не применяется);

1 − очень низкий уровень компетенции (навык применяется под регулярным внешним контролем со стороны помощника или руководителя);

2 — низкий уровень компетенции (применение навыка самостоятельно с частичным внешним контролем со стороны руководителя);

3 − средний уровень компетенции (полное самостоятельное применение, без внешнего контроля);

4 − высокий уровень компетенции (адаптация и комбинация, синергия с другими навыками, обучение этому навыку другого человека, приносит результат на уровне группы работников, на уровне функции);

5 − очень высокий уровень компетенции (развитие навыка, обучение этому навыку групп людей, мастер-классы, применение может приносить результат на уровне бизнеса или отрасли).

5) Опираясь на готовые модели компетенций, сведите информацию обо всех должностях в единую таблицу. Формат таблицы произвольный, он зависит от целей оценки и количества информации, которую вы добавляете (возможный вариант показан в таблице 2). Для каждой компетенции проставьте желаемый (эталонный) уровень.

Таблица 2 – Пример матрицы компетенций руководителей

Должность	Компетенция / целевой уровень					
	Межличностные навыки	Инициативность	Устойчивость и уверенность в себе	Развитие других	Командная работа	Лидерство
Генеральный директор	0	5	4	5	3	5
Коммерческий директор	2	2	2	2	0	4
Функциональный директор	5	1	2	2	2	2
Руководитель	3	3	5	4	5	2

проекта						

6) Когда эталонная матрица готова, можно приступать к оценке руководителей на ее основе. Продумайте, каким образом будете оценивать уровень компетенций членов команды. Например, можно провести тестирование членов команды или опрос членов команды и заказчиков проекта. Для проведения опроса можно использовать опросник 360 градусов или 540 градусов. На основе матрицы компетенций можно сделать вывод: на сколько лидер команды соответствует занимаемой должности руководителя проекта.

7) На основе проведенного опроса составьте матрицу компетенций для вашей команды по проекту. Сделайте вывод: соответствуют ли члены команды выполняемым функциям по проекту.

Упражнение 2. Ответ на вопросы

Письменно ответьте на следующие вопросы:

1 На каких четырех основных направлениях лидеру необходимо сконцентрировать внимание, чтобы сделать работу команды успешной?

2 Какие аргументы следует привести для обоснования Вашего ответа?

4 Собеседование при защите отчета о практической работе

Перечень примерных вопросов для собеседования

1 На какие источники информации Вы опирались при формировании перечня функций, которые выполняет руководитель проекта?

2 Как Вы формулировали компетенции для должностей проекта?

3 Какие меры можно рекомендовать членам команды для приближения их уровня компетенций к эталонному?

Раздел 3 Жизненный цикл команды

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 В чём состоит сущность концепции жизненного цикла команды?

2 Какие особенности групповой динамики можно выделить в современной команде? Как они влияют на групповые эффекты?

3 Может ли меняться роль лидера при переходе с одной фазы развития команды на другую? Приведите примеры.

4 Назовите критерии оценки эффективности команды

5 Какие особенности управления конфликтами следует учитывать в командной работе?

6 Что включает организационное обеспечение мероприятий, направленных на развитие персонала?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 Один из этапов командообразования, на котором команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:…;

2 Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле – это: … ;

3 Автором модели «Колесо команды» является: …;

4 Если команда все-таки пережила шторминг, то наступает фаза стабильного и спокойного решения рабочих задач, то есть … ;

5 Один из самых эффективных способов снятия и предотвращения групповых конфликтов – это: … ;

6 По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это: … ;

7 Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных … :

8 Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

а) огруппленим мышления;

б) ингрупповым фаворитизмом;

в) групповым табу

9 Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных поодиночке, называется:

а) моббингом;

б) групповым ритуалом;

в) социальной леностью;

г) внешним локусом контроля

10 К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

а) поддерживающее окружение;

б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;

в) командное вознаграждение;

г) открытые коммуникации;

д) постоянный мониторинг деятельности

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Упражнение 1. Упражнение на мобилизацию энергии команды: «Синергия».

Этапы работы:

1) учебная группа делится на команды любым из изученных на предшествующих занятиях способом. Каждая команда придумывает своё слово, например, ЗНАНИЯ. Далее необходимо каждому члену команды составить список из слов, начинающихся на буквы в этом слове и имеющих отношение к управлению персоналом. В данном случае это будут слова: *занятость, навыки, аттестация и т.д.* На одну букву может быть записано несколько разных слов. Продолжительность этапа 20 мин. (продолжительность этапов указана ориентировочно).

2) Каждая команда проводит подсчёт общего количества слов путем зачитывания одним членом команды (у которого получилось больше всех слов) своего перечня слов и сверкой другими членами команды с их перечнем. В случае совпадения – одинаковые слова вычёркиваются (остаются только в списке зачитывающего), а недостающие (отсутствующие в списке зачитывающего) – добавляются к его перечню. Так формируется общий командный список. Продолжительность этапа 15 мин.

3) Каждая команда проводит анализ:

а) сколько слов оказались одинаковыми (вычеркнутыми);

б) какое количество слов, придумано каждым одним членом команды (включая вычеркнутые);

в) каково отклонение от общего командного количества;

г) каковы среди них max и min значения.

4) Каждая команда интерпретирует полученные результаты письменно. Продолжительность этапа 10 мин.

5) Каждая команда аргументирует: удалось ли ей мобилизовать энергию команды и получить синергетический эффект? Готовит презентацию. Продолжительность этапа 20 мин.

6) Презентация результатов выполнения упражнения. Обсуждение хода и итогов анализа работы всеми командами. В дискуссии участвует вся студенческая группа. Продолжительность этапа 15 мин.

Упражнение 2. Навыки убеждения

Этапы работы:

1) выберите одну участницу, которая будет играть роль царевны. Остальные делятся на команды по 4-5 человек.

2) Для того, чтобы потренировать умение убеждать, вспомните и разыграйте сказку А.С. Пушкина о мертвой царевне и семи богатырях. В частности, тот эпизод, где семь богатырей, у которых жила царевна,

уговаривают ее выйти за одного из них замуж и остаться с ними навсегда. В нашей сказке будет то же самое, но богатыри, владеющие даром убеждения, смогут лучше, чем сказочные, убедить царевну отказаться от королевича Елисея и остаться в их доме.

3) Подготовьте самые заманчивые предложения для того, чтобы уговорить царевну остаться именно у вас (в вашей команде), покажите ей все преимущества такого конца сказки. Время на выполнение упражнения 20 мин. (ориентировочно).

4) Делегируйте одного посланника от каждой команды для выступления, обращаясь к царевне со своими аргументами (продолжительность одного выступления не более 3 мин.).

5) Подведите итоги. После выступлений царевна говорит о том, захотелось ли ей остаться у богатырей, какие плюсы и минусы увидела она в выступлениях каждой команды. Все студенты группы могут дать комментарии, подискутировать.

Упражнение 3. Оценка эффективности команды и вклада каждого участника

Этапы работы:

1) каждый член команды должен оценить работу своей команды по 10-балльной шкале по следующим показателям:

1 лидерство
2 устойчивость команды
3 межличностное взаимодействие
4 согласованность действий в команде
5 результативность, продуктивность

Описание показателей: для оценки показателей эффективности команды все члены команды должны честно и объективно оценить каждый показатель. Для облегчения оценки можно ориентироваться на следующие характеристика показателей эффективности:

Лидерство – руководитель команды проекта обладает лидерскими компетенциями, способен вести команду за собой и решать проблемы, возникающие как внутри команды, так и с окружающими;

Устойчивость команды – команда способна выполнять проект совместно, за время выполнения проекта не было передвижений в команде из-за непонимания или конфликтов, команда показывает эффективную совместную работу.

Межличностное взаимодействие – в команде нет крупных конфликтов, мелкие конфликты решаются быстро и результативно, все члены команды внимательны и этичны по отношению к друг другу, в команде присутствует благоприятный эмоциональный климат;

Согласованность действий в команде – все члены команды понимают, что такое общий результат, члены команды не противоречат друг другу по мелочам, роли в команде распределяются в соответствии с личностными особенностями и способностями;

Результативность, продуктивность – насколько команда количественно и качественно выполняет поставленные задачи по проекту, все задачи выполняются в запланированные сроки, к контрольным точкам есть конкретные результаты по проекту.

2) Все результаты необходимо зафиксировать в таблице 3. По результатам оценки каждого члена команды вывести среднее значение.

Таблица 3 – Пример оценки эффективности команды

Член команды	Лидерство	Устойчивость команды	Межличностное взаимодействие	Согласованность действий в команде	Результативность, продуктивность
Маша	7	8	8	7	7
Дима	8	7	6	5	6
Костя	4	8	3	5	6
Полина	6	6	4	7	6
Андрей	6	9	5	5	5
Среднее	**6,2**	**7,6**	**5,2**	**5,8**	**6,0**

3) На основе среднего значения по каждому показателю эффективности построить графический профиль эффективности команды, например, лепестковую диаграмму.

По данному профилю можно определить сильные и слабые стороны команды, а также понять, какие показатели необходимо развивать в командной работе.

4) Для оценки вклада каждого члена команды в проект необходимо взять матрицу ответственности по проекту с распределением каждого члена команды по работам и задачам проекта (таблица 4).

Таблица 4 – Пример матрицы ответственности по проекту

Работы (задачи проекта)	Члены команды				
	Маша	Дима	Костя	Полина	Андрей
1. Формирование команды проекта	И	И	О	К	К
2. Распределение видов работ	Н	Н	О	И	Н
3. Формирование информационной среды взаимодействия членов команды проекта	О	И	Н	Н	К
4. Определение цели, задач и результатов проекта	К	Н	И	Кр	Н
5. Выявление заинтересованных сторон проекта	И	Н	Н	Кр	О
6. Определение требований, допущений и ограничений проекта	И	Н	О	Н	И
7. Разработка Устава проекта	Н	Кр	О	И	И
8. Декомпозиция работ проекта	Н	И	О	Кр	И
……					
Примечание: О – ответственный; И – исполнитель; Кр – контролер; К – консультант; Н – наблюдатель.					

5) В матрице ответственности оценить степень ответственности по задачам проекта для каждого члена команды согласно таблице 5 .

Таблица 5 – Степень ответственности по работам (задачам) проекта

Тип	Описание	Доля участия в работе (задаче)
О	Ответственный – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации	0,4
И	Исполнитель – решает задачу, не несет ответственности за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации	0,3
Кр	Контролер – контролирует выполнение задач, несет ответственность	1,2
К	Консультант – оказывает консультации в ходе решения задач проекта по мере обращения к нему, не несет ответственности	0,1
Н	Наблюдатель – находится в курсе решения задач проекта, не вмешиваясь в его ход, не несет ответственности	0

В результате получить таблицу с долями участия каждого члена команды в работе над проектом (таблица 6).

Таблица 6 – Пример оценки степени ответственности на основе матрицы компетенций

Работы (задачи проекта)	Члены команды				
	Маша	Дима	Костя	Полина	Андрей
1. Формирование команды проекта	0,3	0,3	0,4	0,1	0,1
2. Распределение видов работ	0	0	0,4	0,3	0
3. Формирование информационной среды взаимодействия членов команды проекта	0,4	0,3	0	0	0,1
4. Определение цели, задач и результатов проекта	0,1	0	0,3	0,2	0
5. Выявление заинтересованных сторон проекта	0,3	0	0	0,2	0,4
6. Определение требований, допущений и ограничений проекта	0,3	0	0,4	0	0,3
7. Разработка Устава проекта	0	0,2	0,4	0,3	0,3
8. Декомпозиция работ проекта	0	0,3	0,4	0,2	0,3
Итого	**1,4**	**1,1**	**2,3**	**1,3**	**1,5**

6) Проанализировав таблицу 6, сделать выводы о загрузке каждого члена команды по выполняемым работам, о вкладе каждого члена команды в работу над проектом в целом.

Упражнение 4. «Ассоциации»

Этапы работы:

1) разделитесь на группы 4-5 человек.

напишите на листе бумаге слово КОНФЛИКТ.

2) перечислите слова, приходящие в голову при слове конфликт – такие как, например, «борьба, сила и др.». Когда идей больше нет или лист бумаги заполнен полностью, просмотрите составленный список слов.

3) возьмите два маркера разного цвета (либо используйте знаки «плюс», «минус»). Оцените, какие слова являются положительными, а какие – отрицательными и соответственно отметьте их. Заметьте, что некоторые слова, такие как «сила – нейтральные». Оцените количество положительных и отрицательных описаний конфликта.

4) сделайте вывод о вашем индивидуальном восприятии и оценки конфликта.

5) сравните отношение к конфликту у других членов группы.

6) сделайте общий вывод.

Опорные вопросы для разбора ситуации:

1. Как Вы воспринимаете конфликт: как позитивное или негативное событие в жизни?

3. В чем преимущества и слабые стороны такого о восприятия?

4. Способствует ли ваше восприятие конфликта как позитивного или негативного явления его разрешению?

Упражнение 5. Упражнение на решение сложных проблем: Кораблекрушение

Этапы работы:

1) разделитесь на команды по 4-5 человек.

2) надо найти выход из сложившейся сложной ситуации. Команда записывает придуманный ею финал истории – и этот финал должен быть хорошим.

3) команда представляет свое решение проблемы.

История.

Этот моряк остался единственным, кто выжил, когда его судно затонуло. Ему удалось добраться вплавь до берега какого-то острова, населенного аборигенами. Моряка схватили и заперли в хижине.

Аборигены размышляют, что же им делать с незваным гостем, появление которого их очень встревожило. Большинство жителей предложило принести пришельца в жертву местному божеству и сбросить его в кратер вулкана, который располагался на горе, возвышающейся в центре острова. В последнюю минуту шаман племени остановил обряд жертвоприношения, сказав, что белый пришелец, возможно, сам является богом, приход которого был предсказан в старинных преданиях. Вождь племени согласился с шаманом, что если белый человек сможет доказать, что он и есть тот бог, то он станет вождем племени, и ему будет принадлежать весь остров.

Моряк очень обрадовался такому повороту событий и сумел доказать жителям острова, что он и есть тот самый бог. Целую неделю после этого он жил как в раю. Аборигены делали все, чтобы угодить своему новому повелителю. Но вскоре моряк узнал, что его жизнь опять под угрозой, поскольку, согласно легенде, этот бог умеет ходить по воде. И вот на завтра назначена церемония: новый бог должен выйти в океан

на каноэ и там, на глазах всего племени совершить чудо согласно преданиям. (Что должен сделать герой, чтобы спасти свою жизнь?)

Упражнение 6. Подготовка проекта переговоров (на примере ситуации «Уборка квартиры»)

Этапы работы:

1) разделитесь на две команды; ознакомьтесь с ситуациями для команды 1 и команды 2.

Команда 1 «Лидочка».

Вы выполняете работу по дому для нескольких постоянных клиентов. Полный ассортимент ваших услуг включает следующие пункты: уборка квартиры, мытье посуды, глажка белья, приготовление пищи. Для вас все эти пункты равнозначны с точки зрения трудозатрат. Вы оцениваете свою работу по стоимости одного часа. Вы профессионал и всегда работаете честно, не тянете время, чтобы получить больше денег за меньшее количество работы.

Одна из ваших клиентов – Маргарита Павловна. Маргарита Павловна в течение 10 лет работает коммерческим директором крупной международной компании. С вами Маргарита Павловна общается достаточно жестко и агрессивно, требует точного и своевременного выполнения поставленных задач. Держится она уверенно и с достоинством, отражающим ее высокий социальный статус.

На Маргариту Павловну вы работаете уже третий год, она ваш самый старый клиент (по продолжительности сотрудничества). Маргарита Павловна платит вам всегда вовремя, дарит подарки на Новый год и Восьмое марта. Вы приходите один раз в неделю, занимаетесь только уборкой, тратите на это два часа (при этом стоимость одного часа составляет 300 руб.).

Вас вполне устраивает эта работа, но зарплата, которую вы получаете, ни разу не пересматривалась с начала вашего сотрудничества. За это время инфляция составила 20%, а стоимость проезда увеличилась на 30%.

Стоимость одного часа у других ваших клиентов заметно выше:

3. Петровы – 400 руб.;
4. Сидоровы – 500 руб.;
5. Орловичи – 550 руб.

Несмотря на то, что вы побаиваетесь Маргариту Павловну, вы решили, что сегодня обязательно договоритесь с ней об увеличении стоимости одного часа до 500 руб. В крайнем случае до 400 руб. Кроме этого, вы считаете, что Маргарита Павловна обязательно должна компенсировать вам расходы на транспорт (60 руб. за один визит), потому что так поступают Петровы и Сидоровы. Еще было бы здорово договориться об оплате отпускных (хотя бы за две недели в год) и получить разрешение звонить с телефона Маргариты Павловны по межгороду (в Москву).

Команда 2 «Маргарита Павловна».

В течение 10 лет вы работаете коммерческим директором крупной международной компании. С партнерами и клиентами вы общаетесь жестко и агрессивно, от подчиненных требуете точного и своевременного выполнения поставленных задач.

Держитесь вы уверенно и с достоинством, отражающим ваш высокий социальный статус.

Уборкой вашей квартиры занимается домработница Лидочка. Она приходит один раз в неделю на два часа. В соответствии с договоренностью Лидочка получает зарплату из расчета 300 руб. за один час. Лидочка работает у вас уже третий год. Вы всегда общаетесь с ней корректно, платите вовремя, дарите подарки на Новый год и Восьмое марта.

В целом вы довольны ее работой, но в последнее время стали замечать, что качество уборки ухудшилось: то на подоконнике осталась пыль, то соринки на ковре в спальне. Ваши знакомые, Хоботковы, платят тоже 300 руб. за один час, но у них домработница не только убирает квартиру, но еще и моет посуду, гладит. Вы решили, что сегодня строго поговорите с Лидочкой об улучшении качества работы и договоритесь с ней о расширении обязанностей. Кроме уборки квартиры, Лидочка должна будет мыть посуду и гладить белье. Хорошо было бы, чтобы Лидочка успевала все это в течение двух часов, тогда вам не придется оплачивать дополнительное рабочее время. Кроме этого, было бы здорово договориться о том, что Лидочка будет расчесывать вашего йорка Поля, относить вещи в химчистку и приносить обратно. На химчистку и йорка, видимо, потребуется дополнительное время. Вы предполагаете, что 30 минут будет достаточно.

2) Выполните задания согласно распределениям по командам.

Задание для команды 1: нужно провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Лидочки. Для достижения успеха в переговорах нужно чувствовать себя с Маргаритой Павловной на равных и, несмотря на разницу в социальном статусе, держаться уверенно и непринужденно. Подготовьте проект переговоров и проведите переговоры.

Задание для команды 2: нужно провести переговоры с Лидочкой от имени Маргариты Павловны. Имейте в виду, что с партнерами и клиентами Маргарита Павловна общается жестко и агрессивно, а от подчиненных требует точного и своевременного выполнения поставленных задач. Подготовьте проект переговоров и проведите переговоры.

Опорные вопросы для разбора ситуации:

1. Как Вы чувствовали себя в роли Лидочки?

2. Как Вы чувствовали себя в роли Маргариты Павловны?

3. Как Вы думаете, чья стратегия поведения была эффективнее и почему?

4. Каких ресурсов не хватало Лидочке?

5. Каких ресурсов не хватало Маргарите Павловне?

6. Какие выводы Вы сделали из этого упражнения?

Упражнение 7. Инструменты организационного обеспечения

Этапы работы:

1) разделитесь на команды по 3÷4 человека;

2) опираясь на изученный материал по разделу 3, выберите формат мероприятия, нацеленного на развитие компетенций членов команды;

3) разработайте план, включающий следующие примерные обобщённые действия (рисунок 2):

– установление постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями фирмы, предусматривающие предоставление прав и установление ответственности каждого работника, задействованного в обеспечении качественного обучения персонала;

– определение порядка и условий проведения мероприятия;

– выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;

– организация информационных потоков;

– выбор соответствующих технических средств;

– другое.

План
действий по организационному обеспечению проведения _____
наименование мероприятия

Действия	Ответственный (должность)	Сроки

Рисунок 2 – Примерная форма плана организационного обеспечения мероприятия, направленного на развитие персонала

4) каждое обобщённое действие конкретизируйте;

5) оцените (ориентировочно) затраты на оргобеспечение выбранного мероприятия**.**

4 Собеседование при защите отчета о практической работе

Перечень примерных вопросов для собеседования

1 Какие факторы влияли на получение синергетического эффекта при мобилизации энергии команды?

2 Что помогло/помешало найти аргументы в пользу своей позиции в ходе метафорической игры?

3 Как Вы определяли сильные и слабые стороны команды?

4 Какие показатели необходимо развивать по результатам вашей командной работы?

5 Совпало ли Ваше индивидуальное восприятие и оценка конфликта с мнением других членов группы? Как Вы думаете, почему?

6 На какие моменты Вы обращали внимание в первую очередь при составлении проекта переговоров?

7 Какие затраты Вы определили для организации выбранного формата мероприятия, нацеленного на развитие компетенций членов команды?

5 Вопросы к зачету для промежуточной аттестации

1 Основные теоретические концепции в области командообразования

2 Основные закономерности командообразования

3 Предпосылки формирования команд

4 Принципы командообразования

5 Методы командообразования

6 Принципы командообразования

7 Потенциальные выгоды командной работы

8 Потенциальные издержки командной работы

9 Главные признаки лидера и лидерства

10 Компетенции лидера команды

11 Командное лидерство

12 Природа власти

13 Виды власти и их характеристика

14 Взаимодействия основных форм власти

15 Проявление власти при командообразовании

16 Концепция жизненного цикла команды

17 Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»

18 Групповые эффекты

19 Роль лидера на каждом этапе развития команды

20 Диагностика жизнеспособности команды

21 Оценка эффективности команды

22 Оценка вклада каждого участника в деятельность команды

23 Управление конфликтами в команде

24 Основные мероприятия, направленные на развитие членов команды

25 Организационное обеспечение мероприятий, направленных на развитие членов команды

6 Задачи к зачету для промежуточной аттестации

1 Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Ожидается заказ на выполнение крупного проекта. Наметьте укрупнённый план мероприятий по созданию и сплочению команды.

2 Дайте рекомендации новому руководителю группы и пока не знающему сотрудников, как превратить группу в команду. Ответ аргументируйте.

3 Рядового сотрудника группы назначили на должность руководителя этой группы. Дайте ему рекомендации, как превратить группу в команду. Ответ аргументируйте.

4 Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Опишите: какими установками вы будете руководствоваться при подборе?

_____
_____

5 Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Опишите: каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности при отборе кандидатов?

_____
_____

6 Покажите отличия команд от рабочих групп, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия между командами и рабочими группами

Группа	Команда
	Роль лидера переходит от одного члена к другому в зависимости от характера решаемой задачи
	Сочетание индивидуальной и взаимной подчиненности (каждый подчиняется каждому) в зависимости от конкретной задачи

7 Покажите отличия команд от рабочих групп, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия между командами и рабочими группами

Группа	Команда

Цель рабочей группы вытекает из целей организации	
	На встречах ведутся не ограниченные по времени дискуссии и решаются все ключевые проблемы
На выходе — продукты индивидуального труда	

8 Покажите отличия команд от рабочих групп, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия между командами и рабочими группами

Группа	Команда
Эффективность измеряется косвенным образом путем оценки качества выполнения отдельных функций	
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	

9 Письменно ответьте на следующий вопрос:. какие проблемы могут возникать в команде?

_____
_____

10 Письменно ответьте на следующий вопрос: каковы признаки наличия проблем в команде?

_____
_____

11 Письменно ответьте на следующий вопрос: в чем состоит проблема «огруппленного мышления»?

_____
_____

12 Какие возможны варианты поведения в командном конфликте? Ответ обоснуйте

_____
_____

13 Заполните таблицу. Напишите не менее пяти качеств. Не используйте антонимы (добрый - злой) и сленговые слова

Таблица – Анкета для опроса претендентов в состав команды

Качества, которые мне нравятся в других людях	Качества, которые мне не нравятся в других людях

14 Перечислите специфические проблемы организации работы управленческих команд. Ответ обоснуйте. Результат занесите в таблицу (рисунок)

Проблемы организации работы управленческих команд	Факторы

Рисунок – Форма таблицы для внесения проблем и факторов, влияющих на них

15 Письменно ответьте на вопрос: когда в команде возникает «социальная праздность»?

_____

_____

16: Письменно ответьте на следующий вопрос: какова природа «социальной лености»?

_____

_____

17 Прокомментируйте мнение: «Обучение с ориентацией на успех» – фактор эффективной работы команды.

_____

_____

18 Прокомментируйте мнение: «Инициирование работы по самоопределению участников команды» – фактор успешной работы команды.

_____
_____

19 Письменно ответьте на следующий вопрос: в чём проявляются особенности поведения разных групп людей в деловой обстановке?

_____
_____

20 Между лидерами и менеджерами существуют различия, обусловленные их статусным положением. Покажите эти различия, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия в действиях лидеров и менеджеров

Менеджеры	Лидеры
Контролируют и минимизируют риск	
	Ищут новые возможности

21 Между лидерами и менеджерами существуют различия, обусловленные их статусным положением. Покажите эти различия, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия в действиях лидеров и менеджеров

Менеджеры	Лидеры
Делают строже правила в организации	
	Генерируют идеи, ради которых люди готовы работать

22 Между лидерами и менеджерами существуют различия, обусловленные их статусным положением. Покажите эти различия, заполнив пустые клетки таблицы:

Таблица – Различия в действиях лидеров и менеджеров

Менеджеры	Лидеры
	Вдохновляют на достижения

Действуют	

23 Охарактеризуйте факторы, провоцирующие раскол в команде

_____

_____

24 Письменно ответьте на следующий вопрос: в чём проявляются особенности власти при командообразовании?

_____

_____

25 Письменно ответьте на следующий вопрос: каковы основные условия эффективной командной работы?

_____

_____